

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLAUDIO DE CASTRO BUENO JUNIOR



CURITIBA

2014

CLAUDIO DE CASTRO BUENO JUNIOR

CONTROLES INTERNOS: FERRAMENTAS DE EFICIÊNCIA INSTITUCIONAL

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, para obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof. Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2014

RESUMO

Dentre diversos conceitos, pode-se mencionar que controles internos são métodos e procedimentos que visam proteger o patrimônio da empresa, produzindo informações para que a administração possa andar sempre no caminho certo através de rotinas, evitando assim fatos que possam prejudicar a empresa como um todo. Controle este adequado quando é resultante de estruturas e sistemas capazes de propiciar uma razoável margem de garantia de que os objetivos e metas da empresa ou entidade serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade. O objetivo deste trabalho é demonstrar a importância da implementação de um sistema de controles internos em instituições financeiras bem como seus benefícios e regulamentações envolvidas durante seu processo. Por meio de um estudo descritivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos com o objetivo de abordar, registrar e descrever a importância dos controles internos no auxílio ao processo de gestão e acompanhamento de eficiência.

Palavras-chave: Controles Internos, Eficiência, Instituições Financeiras.

ABSTRACT

Among several concepts, one can mention that internal controls are methods and procedures to protect the assets of the company, producing information that management can always walk on the right path through routines, avoiding facts that might affect the company. An internal control is considered adequate when the resulting structures and systems are capable of providing a reasonable margin of assurance that the objectives and goals of the company or entity will be achieved effectively, efficiently and with the necessary economy. The objective of this paper is to demonstrate the importance of implementing a system of internal controls in financial institutions as well as their benefits and regulations involved during the process. Through a descriptive study, a literature search was performed in books and articles with the goal of addressing, recording and describing the importance of internal controls to aid in the management and monitoring of process efficiency.

Key-words: Internal Controls, Efficiency, Financial Institutions.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. PROBLEMA.....	7
3. OBJETIVOS.....	8
3.1. OBJETIVO GERAL.....	8
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4. JUSTIFICATIVA.....	9
5. METODOLOGIA	10
6. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
6.1. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	9
6.2. CONTROLES INTERNOS.....	18
6.2.1. Conceito de Controles Internos	18
6.2.2. Objetivos dos Controles Internos	22
6.2.3. Tipos de Controles Internos	25
6.2.3.1. Controle contábil.....	27
6.2.3.2. Controle administrativo.....	29
6.3. REGULAMENTAÇÕES	30
6.4. RISCOS E FRAUDES NOS CONTROLES INTERNOS.....	33
6.5. AUDITORIA NOS CONTROLES INTERNOS	37
6.5.1. Conhecimento dos controles internos	38
6.5.2. Registro dos controles internos	38
6.5.3. Revisão dos controles internos	40
7. CONTROLES INTERNOS E SUA IMPORTÂNCIA NAS INSTITUIÇÕES.....	41
8. CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXO 1: 25 PRINCÍPIOS ESSENCIAIS PARA UMA SUPERVISÃO BANCÁRIA EFICAZ	49
ANEXO 2: RESOLUÇÃO Nº 2.554 DE 1998.....	53

1. INTRODUÇÃO

O processo de aprofundamento da integração econômica entre entidades econômicas, liderado pelos incentivos capitalistas da globalização, vem desde o final do século XX exigindo performances extraordinárias por parte dos componentes dos setores econômicos. Tais performances incluem além do crescimento econômico e dos resultados financeiros satisfatórios, uma maior flexibilidade quanto à adequação às novas condições propostas pelo mercado competitivo.

Para que os agentes econômicos – em especial as empresas – consigam desempenhar suas funções de forma eficiente, a gestão quantitativa e qualitativa de processos faz-se mister via indicadores e controles de produtividade. Para isto, o sistema de controle internos permite aos gestores assimilarem de forma proativa a situação econômica da empresa tomando assim decisões estratégicas assertivas.

Por entendimento geral, controles internos compreendem no plano de organização e nos conjuntos coordenados dos métodos e medidas, adotados por uma empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados e relatórios contábeis, além de promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Uma vez determinados os tipos de controles a serem implantados, o acompanhamento de sua acurácia em relação à política da empresa faz-se necessária através do processo de auditoria interna, formulando sugestões e melhorias para as deficiências encontradas.

O desenvolvimento deste trabalho visará demonstrar, através de uma revisão literária, os principais componentes dos controles internos bem como seus respectivos benefícios obtidos através da melhora na eficiência na gestão operacional/econômica de qualquer empresa.

2. PROBLEMA

Tendo em vista a necessidade recorrente de adaptação dos agentes econômicos às condições mercadológicas de concorrência, a mudança em processos essenciais às atividades empresariais requer certa cautela, sendo sempre acompanhada por ações mitigadoras de riscos a fim de proteger o patrimônio empresarial. Destarte, a utilização do sistema de controles internos traduz a referida necessidade, fornecendo instrumentos que garantam à gestão empresarial a tomada de decisão de forma assertiva.

A diversificação, descentralização, e expansão das empresas tem exigido a implementação de controles internos que permitam garantir a confiabilidade e credibilidade as suas operações. Neste sentido, a função da contabilidade como instrumento administrativo é unanimemente reconhecida. “Um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios. Informações contábeis distorcidas podem levar as conclusões erradas e danosas para a empresa” (GASPAR, 1998, p.47).

A percepção das auditorias independentes e internas, as quais visam garantir a eficiência organizacional e a adesão às políticas empresariais / governamentais, é de que a necessidade de fortes sistemas de controle interno é iminente a todas as empresas. Segundo Attie (1992), as empresas, principalmente os bancos e conglomerados financeiros do Exterior têm adotado, cada vez em maior escala, o acompanhamento dos controles internos por intermédio de comitês de auditoria.

Utilizando-se do exposto acima, o problema norteador deste trabalho é: Quais os benefícios trazidos pela implantação de controles internos em instituições financeiras, conforme regulamentado nacionalmente e internacionalmente?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é demonstrar os principais conceitos dos controles internos bem como sua importância em relação aos benefícios obtidos através da melhora na eficiência na gestão operacional/econômica de instituições financeiras, tomando como base as resoluções nacionais e internacionais pertinentes aos controles internos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diante da formulação do objetivo geral, os objetivos específicos compreendem em:

- a) Descrever os tipos e formas de inserção do sistema de controle interno em instituições financeiras;
- b) Demonstrar com base nos benefícios dos controles internos, a interrelação entre o respectivo sistema e o processo de tomada de decisão em instituições financeiras;
- c) Apresentar a importância do controle interno no processo de geração de informações assertivas;
- d) Revisar as normatizações nacionais e internacionais relativas aos controles internos

4. JUSTIFICATIVA

O interesse sobre pessoal do autor em relação ao tema é o principal motivador para a elaboração deste trabalho, uma vez além da aplicação do tema em suas atividades profissionais, o autor acredita que as informações contidas neste trabalho possa de uma maneira consolidada apresentar informações concretas sobre os controles internos.

Além da determinação pessoal, é possível perceber que existe pouca bibliografia sobre o tema em questão, uma vez que é visível a crescente importância da aplicação de controles em instituições financeiras. Corroborando com este ponto, é possível verificar a constante preocupação dos órgãos reguladores em relação ao tema, vista a Resolução nº 2.554 Bacen, a Lei Sarbanes-Oxley e outras demais.

5. METODOLOGIA

A metodologia do presente trabalho, com base em Beuren (2006), constitui-se em uma abordagem qualitativa do tema, utilizando-se de pesquisa bibliográfica e documental sobre o tema, utilizando-se de artifícios como publicações, monografias e livros relacionados ao tema. Para Beuren (2006, p.86), a pesquisa qualitativa tem como objetivos descrever a intensidade de determinado problema e compreender os processos realizados através do Controle Interno como uma ferramenta de Gestão Organizacional.

Quanto aos objetivos, o autor supra mencionado os classifica como sendo “exploratórios, descritivos ou explicativos”. Com base nessa menção, este trabalho classifica-se como pesquisa descritiva, pois tem como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Quanto ao procedimento, o autor deste trabalho utilizou-se de pesquisa bibliográfica uma vez que serão levantadas informações necessárias para o aprofundamento do tema.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Anteriormente ao séc. XIX, quando os primeiros bancos começaram a surgir no Brasil, as instituições financeiras executavam apenas operações básicas a clientes como guardar recursos pessoais de pessoas monetariamente afortunadas. Após algum tempo, as operações começaram a tornar-se mais complexas e os bancos tornaram-se facilitadores de operações financeiras, realizando empréstimos a partir da cobrança de um determinado montante.

Até este momento inicial, não havia um órgão regulador das instituições bancárias, onde as chamadas 'casas de importação e exportação' e empresas correlacionadas travavam disputas irregulares por clientes e montantes financeiros.

Por volta de 1960, quando o sistema financeiro começou a amadurecer no Brasil, instituiu-se Sistema Financeiro da Habitação e o Banco Central do Brasil, instituindo-se desta forma um órgão regulador às atividades bancárias.

O Banco Central do Brasil foi criado pela Lei 4.595, de 31.12.1964. É uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Fazenda, que tem por missão assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda, por meio do controle da inflação, e um sistema financeiro sólido e eficiente. Entre as principais atribuições do Banco Central, destacam-se a condução das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior; a regulação e a supervisão das instituições que integram o Sistema Financeiro Nacional (SFN) e a administração do sistema de pagamentos e do meio circulante (o dinheiro que circula na economia do país)¹.

¹ <http://www.brasil.gov.br/> Acesso em 14/05/2014

Concomitantemente à criação do Banco Central do Brasil. Foi-se instituído o Conselho Monetário Nacional em 1964, órgão cuja função principal é traçar as normas de política monetária no Brasil. Dentre suas funções, destacam-se:

1. Corrigir e prevenir os surtos inflacionários, adaptando o volume interno da moeda;
2. Regular o valor externo da moeda;
3. Orientar a aplicação de recursos das instituições financeiras;
4. Contribuir para o aperfeiçoamento das instituições financeiras e dos instrumentos financeiro visando à maior eficiência do sistema de pagamentos e mobilização de recursos;
5. Zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras, coordenar as políticas interna e externa;
6. Avaliar o aumento da participação estrangeira em instituições brasileiras.

Com o advento da tecnologia e tendo em vista a organização e desenvolvimento do sistema financeiro brasileiro, as instituições financeiras privadas tornaram-se especializadas em determinados tipos de operações bancárias. São principais grupos de instituições financeiras²:

1. **Bancos Comerciais:** os bancos comerciais são intermediários financeiros que transferem recursos dos agentes superavitários para os deficitários. Entre suas principais atividades, estão: podem descontar títulos, fazer operações de abertura de crédito, fazer operações de crédito rural, de câmbio e comércio internacional, podem realizar captação de depósitos à vista e a prazo fixo, obtenção de recursos com instituições oficiais para repasse aos clientes, entre outras atividades que ajudam na circulação do dinheiro.

² <http://www.investeducar.com.br/> Acesso em 14/05/2014

2. Bancos de Desenvolvimento: são agentes de financiamento, que apoiam empreendimentos que contribuam para o desenvolvimento do país. É usado para o fortalecimento da estrutura de capital das empresas, desenvolvimento do mercado de capitais. Seu objetivo é promover o desenvolvimento do País, aumentando o nível de competitividade brasileira. Desta forma, eleva a geração de emprego, e reduz as desigualdades.

3. Cooperativas de Crédito: normalmente, as cooperativas atuam em setores primários da economia, ou então são formadas pelos funcionários das empresas. Atuando no setor primário, melhoram a comercialização dos produtos rurais e facilitam para que cheguem até os consumidores. Já nas empresas, oferecem crédito aos funcionários, que contribuem mensalmente para manter a mesma. As operações de cooperativa são exclusivas para os cooperados.

4. Bancos de Investimentos: os bancos de investimentos fazem captação de recursos através de CDB e RDB, de venda de cotas de fundos de investimentos, de captação e repasse de recursos. Os recursos adquiridos são direcionados a empréstimos e financiamentos para aquisição de bens de capital pelas empresas ou subscrição de ações e debêntures. Os bancos de investimento não podem utilizar os recursos para empreendimentos mobiliários, e possuem limites para investimento no setor estatal.

5. Sociedades de Créditos, Financiamentos e Investimentos: este tipo de instituição pode captar recursos através de letras de câmbio, e sua função é financiar bens de consumo duráveis aos consumidores através de crediário. Como é uma atividade de alto risco, o passivo das financeiras é limitado a 12 vezes seu capital mais reservas.

6. Sociedades Corretoras: as sociedades corretoras servem como intermédio para terceiros, para que estes possam operar com títulos e valores mobiliários. Para serem formadas, as corretoras dependem do Bacen, e para poderem exercer suas atividades, dependem da CVM. Entre suas atividades, as corretoras podem participar do lançamento de ações, auxiliando na distribuição, podem administrar carteiras e fundos de investimentos, podem intermediar operações de câmbio. As corretoras contam com profissionais especializados em análise de mercado, de setores da economia e de companhias. Dão o suporte para que os investidores tirem suas dúvidas e saibam sobre as melhores oportunidades de mercado.

7. Sociedades Distribuidoras: algumas de suas principais atividades são: a intermediação de oferta pública e distribuição de títulos e valores mobiliários, fazem a administração e custódia das carteiras de títulos e valores mobiliários, cuidam da formação, organização e administração de fundos e clubes de investimento, podem operar no mercado acionário por conta de terceiros, comprando, vendendo e distribuindo títulos e valores mobiliários, incluindo ouro financeiro; podem fazer a intermediação com as bolsas de valores e de mercadorias; realizam lançamentos públicos de ações; podem operar no mercado aberto e podem intermediar operações de câmbio. As sociedades distribuidoras são supervisionadas pelo Bacen.

8. Sociedade de Arrendamento Mercantil: as sociedades de arrendamento mercantil fazem operações com leasing, nas quais o locatário tem a opção de, no final do contrato, renovar o contrato, adquirir o bem por um valor residual ou devolver o bem locado à sociedade. A captação de recursos se dá através da emissão de debêntures.

9. Associações de Poupança e Empréstimo: são sociedades civis, onde a captação de recursos se dá através de caderneta de poupança. O principal objetivo é o financiamento imobiliário, e todos os associados possuem direito à participação nos resultados.

10. Sociedades de Crédito Imobiliário: são voltadas ao público de maior renda. A captação de recursos se dá através de Letras Imobiliárias,

depósitos de poupança e repasses de CEF. Os recursos captados são destinados ao financiamento imobiliário diretos ou indiretos.

11. Investidores Institucionais: os principais são

- Fundos Mútuos de Investimentos: condomínios abertos que aplicam seus recursos em títulos e valores mobiliários, com o objetivo de oferecer aos condomínios maiores retornos e menores riscos.
- Entidades Fechadas de Previdência Privada: são aquelas mantidas por contribuição de grupo de trabalhadores e da mantenedora. Parte de seus recursos deve ser destinada ao mercado acionário, por determinação legal.
- Seguradoras: são definidas como instituições financeiras conforme determinação legal. O Bacen determina o percentual limite a ser destinado aos mercados de renda fixa e variável.

12. Companhias Hipotecárias: são constituídas sob a forma de sociedade anônima. Possuem como objetivo, a concessão de financiamentos destinados à produção, reforma, ou comercialização de imóveis aos quais não se aplicam as normas do Sistema Financeiro de Habitação. As companhias hipotecárias dependem da autorização do Bacen para funcionarem. Entre os objetivos, estão o financiamento imobiliário, administração de crédito hipotecário. Principais operações passivas são as letras hipotecárias, debêntures, empréstimos e financiamentos no País e no Exterior. E, suas principais operações ativas, são financiamentos imobiliários, aquisição de créditos hipotecários, refinanciamentos de créditos hipotecários e repasses de recursos para financiamentos imobiliários. Possuem também, como operações especiais, a administração de créditos hipotecários de terceiros e de fundos de investimento imobiliário.

13. Agências de Fomento: as agências de fomento têm como objetivo conceder financiamento de capital fixo e de giro. Estão sob o controle da Unidade da Federação, e devem ser constituídas como sociedade anônima de capital fechado. Possuem fachada de instituição financeira, mas não podem captar recursos junto ao público, fazer redesconto, ter conta reserva no Bacen,

contratar depósitos interfinanceiros como depositante ou depositária, e não podem ter participação societária em outras instituições financeiras. As agências de fomento devem formar e manter, permanentemente, fundo de liquidez no mínimo a 10% do valor de suas obrigações, devendo ser integralmente aplicado em títulos públicos federais.

14. Bancos Múltiplos: são instituições financeiras que possuem pelo menos duas das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou desenvolvimento, de crédito, financiamento e investimento. Sendo que a carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído por no mínimo duas carteiras, sendo que uma delas, obrigatoriamente, deve ser comercial ou de investimento.

15. Bancos Cooperativos: são bancos comerciais ou bancos múltiplos formados, obrigatoriamente, com carteira comercial. Possui como acionistas controladores as cooperativas centrais de crédito, as quais devem deter no mínimo 51% das ações com direito a voto. Sua principal restrição é limitar suas operações e apenas uma UF, o que garante a permanência dos recursos onde são gerados, estimulando o desenvolvimento local.

Segundo o Banco Central do Brasil, em Abril 2014, estão aptos a exercer funções financeiras:

- 359 Conglomerados;
- 158 Bancos comerciais, múltiplos e Caixa Econômica;
- 1.218 Cooperativas de crédito e sociedades de crédito ao microempreendedor;
- 404 Sociedades e Sedes de Instituições e
- 193 Administradoras de consórcios.

6.2 CONTROLES INTERNOS

A fim de analisar a eficácia da aplicação do sistema de gerenciamento de informações em uma instituição financeira, faz-se necessário revisar o conceito-chave deste trabalho: controles internos.

Neste capítulo, serão abordados os principais conceitos relativos a controles internos bem como seus principais objetivos, descrevendo cada componente conforme a visão de conceituados autores contribuintes ao tema. Em seguida, serão descritos os principais tipos de controles internos, classificando-os conforme descrito em bibliografia relativa ao tema.

Com base em regimentos nacionais e internacionais, será demonstrado o arcabouço regulamentar o qual rege a implantação de um sistema de controles internos no Brasil.

A seção também abordará os principais riscos inerentes à instituição de controles internos em uma organização, em especial às fraudes, apresentando ações mitigantes para os referidos riscos.

Por fim, serão demonstrados os benefícios propiciados pela implantação de controles internos em uma instituição, apresentando os resultados esperados em relação à melhora na eficiência organizacional das instituições.

6.2.1 Conceito de Controles Internos

Os controles internos “são métodos e procedimentos que visam proteger o patrimônio da empresa, produzindo informações para que a administração possa andar sempre no caminho certo através de rotinas, evitando assim fatos que possam prejudicar a empresa como um todo” (CREPALDI, 2002, p.213).

Segundo Ribeiro (1997, p.05), o conceito de controle interno consolidado entre os profissionais que atuam na área de auditoria é definido como “o plano geral da organização e todas as medidas e métodos que, em forma coordenada, adotam-se

dentro de uma entidade para proteger os seus ativos, controlar a exatidão e confiabilidade das informações contábeis, promover a eficiência operacional e motivar a adesão às políticas de direção estabelecidas”.

Andrade (1999) comenta que um controle adequado é aquele resultante de estruturas e sistemas capazes de propiciar uma razoável margem de garantia de que os objetivos e metas da empresa ou entidade serão atingidos de maneira eficaz, eficiente e com a necessária economicidade.

Para Attie (1992), o controle interno somente tem seu valor quando é introduzido para garantir o cumprimento de um determinado objetivo. Tal controle deverá conter todas as formas planejadas em uma empresa para comandar, fiscalizar e conferir todas as operações e atividades.

Complementa Attie (1998, p. 111):

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Tal sistema não só abrange os aspectos contábeis e financeiros, mas também os operacionais dentro da organização. Os problemas da falta ou uso inadequado do controle interno, seja esse controle na área operacional (fabricação, conserto, manutenção, qualidade), ou administrativa (vendas, compras, contabilidade), levam as empresas a erros, desperdícios e a não atingirem os resultados esperados. (ATTIE 1998, p. 111)

Ainda segundo o autor (1998 p.111), são compreendidos como principais componentes de um controle interno:

Plano de organização: formalização da estrutura da organização, que será concebida de acordo com os objetivos a serem alcançados, e onde serão estabelecidas as relações de autoridade e responsabilidade dos diversos níveis hierárquicos.

1. Métodos e medidas: estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para alcançar-se determinado fim; compõem o manual de operações da organização e, se o sistema for adequadamente planejado, deve conter procedimentos destinados a promover o controle.

2. Proteção do patrimônio: definições sobre os meios pelos quais são salvaguardados e defendidos os bens da organização, instruções sobre autorizações, segregações de funções, custódia, controle e contabilização dos bens patrimoniais.

3. Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis: conjunto de medidas que asseguram a precisão dos elementos dispostos na contabilidade; plano de contas composto de um adequado e abrangente elenco de contas; acompanhado da descrição clara e objetiva do funcionamento delas.

4. Eficiência operacional: definição adequada dos métodos e procedimentos operacionais; descrição das atividades de cada função de modo a facilitar o cumprimento dos deveres; seleção, treinamento e supervisão do pessoal adequado às atividades.

5. Políticas administrativas: sistema de regras e princípios traçados pela alta administração que representam as guias de raciocínio para as tomadas de decisões em todos os níveis de forma a focalizar o objetivo principal da organização.

Uma vez descritos os componentes necessários para um controle interno adequado, Crepaldi (2004) complementa com as principais características de um controle interno robusto:

a) Um plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções e correta divisão das responsabilidades funcionais;

b) Observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização;

c) Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas custos e despesas e

d) Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para execução de suas atribuições.

Por fim, com base na bibliografia descrita acima sumariza-se que controle interno é um sistema que tem por objetivo monitorar, melhorar, governar e analisar as transações financeiras/contábeis efetuadas por uma instituição, garantindo com que a organização atinja suas metas preestabelecidas. Adicionalmente, ele compõe o plano da organização e todos os métodos e medidas pelas quais uma organização controla suas atividades.

6.2.2 Objetivos dos Controles Internos

Uma vez descrita a definição de controles internos na seção anterior, faz-se necessário avaliar os objetivos inerentes aos controles internos.

Segundo Mautz (1975), “o principal objetivo do controle interno é proteger o patrimônio, ou seja, à proteção dos ativos do órgão / entidade, a fim de evitar o uso indevido ou fora dos objetivos do mesmo e também a perda ocasionada por erros, intencionais ou involuntários”.

Ainda, Sanches (1999, p.51) complementa que, dentre os principais objetivos dos controles internos, estão destacados:

- a)** Dar instruções por escrito, junto com os manuais de procedimentos que promovem a normalização, que previnem a ocorrência de erros e garantem a qualidade dos processos;
- b)** Delimitar as responsabilidades que devem ser determinadas, pois se não existir delimitação exata das responsabilidades, o controle não está funcionando corretamente;
- c)** Fazer rotações de tarefas: quando possível deve haver rotação entre empregados designados para cada trabalho, mudanças nos setores e ambientes e, em especial, o relativo a manuseio de numerários ou relacionados com folha de pagamento;

Segundo Attie (1998), o controle interno possui quatro objetivos básicos os quais visam à configuração de segurança adequada às atividades praticadas ao longo de toda a empresa:

- a) Salvaguarda dos interesses;
- b) Precisão e confiabilidade dos relatórios contábeis;
- c) Estimulo à eficiência operacional e
- d) Aderência às políticas existentes.

Segundo o autor, a salvaguarda dos interesses da empresa está relacionada à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. Uma vez que uma empresa é composta de bens, direitos e obrigações divididos em diversos departamentos e setores, cada componente da empresa deve responsabilizar-se individualmente pela apuração de sua performance e resultados. A salvaguarda dos interesses remete à proteção do patrimônio contra qualquer perda devido a erros e irregularidades. (ALMEIDA, 1996, p.54)

Em relação à precisão e confiabilidade dos relatórios contábeis, o autor comenta que os controles internos devem refletir precisão e confiabilidade aos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais, gerando informações adequadas e oportunas a fim de administrar e compreender os eventos realizados na empresa.

Attie (1992, p.207), ainda enumera alguns meios que possibilitam a realização deste objetivo:

- **Documentação Confiável:** utilização de documentos hábeis para os registros das transações;
- **Conciliação:** precisão ou diferenças existentes entre diversas fontes de informações;
- **Análise:** identificação da composição analítica dos itens em exame;

- **Plano de Contas:** classificação da empresa perante uma estrutura formal de contas e
- **Tempo Hábil:** registro das transações no período da competência e no menor espaço de tempo possível.

Quanto ao estímulo à eficiência operacional, Attie retoma o conceito de controle interno, os quais visam promover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme. Em Attie (1992, p.208), o autor define alguns meios mais importantes:

- **Supervisão:** possibilita melhor rendimento do pessoal, reparando-se imediatamente possíveis desvios e dúvidas em relação às tarefas executadas;
- **Sistema de Revisão e Aprovação:** verifica-se se as políticas e procedimentos adotados estão sendo seguidos e
- **Auditoria Interna:** identifica as transações realizadas pela empresa que estejam em consonância com as políticas determinadas pela administração;

Ainda, segundo Lima e Castro (2006), tais elementos são essenciais para um controle interno adequado, pois qualquer deficiência ou falha em um deles comprometeria o eficiente funcionamento de todo o sistema. O Controle interno trabalha em torno dos aspectos administrativos, que têm influência direta sobre os aspectos contábeis, que é a sua ferramenta auxiliar. Por isso precisa-se considerá-los, também em conjunto, para se determinar um adequado sistema de controle interno. Por fim, um bom sistema de controle interno é aquele que acusa, de forma rápida, a necessidade da adoção de medidas preventivas ou corretivas visando eliminar, ou mesmo minimizar, perdas decorrentes de ineficiências, desvios e a maximização do lucro da empresa que leva a ocorrência de fraudes.

Por fim, os controles internos aderem às políticas existentes assegurando que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam adequadamente seguidos pelos componentes da instituição.

6.2.3 Tipos de Controles Internos

Uma vez apresentados os principais conceitos de controle interno a fim de proporcionar melhor entendimento sobre o tema, bem como a discriminação de seus objetivos, faz-se necessário demonstrar o entendimento dos principais autores em relação aos tipos de controles internos.

Segundo Maximiano (2000), existem três principais modelos de controle interno: estratégico, administrativo e operacional. O controle estratégico visa avaliar o desempenho da empresa nas suas missões e os fatores externos que influenciam na sua organização. Segundo o autor, ele produz informações que permitem corrigir o desempenho defeituoso. Já o controle administrativo diz respeito às áreas da produção, marketing, finanças, recursos humanos e etc., e é o responsável por produzir informações especializadas, possibilitando a tomada de decisão nessas áreas. Por fim; o controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional.

Apesar de Maximiano descrever três tipos de controle interno, grande parte dos autores convergem ao ponto de que são apenas dois os principais tipos de controles internos: o controle contábil e o controle administrativo. Segundo Gomes:

Controles contábeis dizem respeito à salvaguarda do patrimônio e à fidedignidade das informações contábeis, incluindo, por exemplo, controles físicos sobre bens, estabelecimento de níveis de autoridade e responsabilidade, segregação de funções, rodízio de funcionários e elaboração de relatórios periódicos. Os controles administrativos englobam os métodos e procedimentos que visam à adesão às políticas estratégicas e à eficiência operacional da organização. São instrumentos de controle administrativo o planejamento estratégico, as metas de produção, os sistemas de custos e o controle de qualidade, entre outros. (GOMES, 2000, p. 54)

Em suma, o controle contábil pode ser definido como o plano de organização, procedimentos e registros envolvidos na proteção dos ativos e na confiabilidade dos registros financeiros. Já o controle administrativo envolve o plano de organização e os procedimentos destinados a promover a eficiência operacional à aderência das políticas da administração.

Seguindo o consenso entre os principais doutrinadores, serão descritos a seguir os dois tipos de controles internos acima mencionados.

6.2.3.1 Controle Contábil

Segundo Lima, Castro (2003), “controles contábeis referem-se ao plano de organização desenvolvido pela empresa, procedimentos e métodos utilizados para proteger o patrimônio e a propriedade dos itens que a compõem”. Desta maneira, o controle contábil compreende o plano da organização e todos os procedimentos relacionados diretamente à salvaguarda de ativos e a fidedignidade dos registros financeiros.

Conforme referido em Sá (1982), os controles internos contábeis devem ser, portanto, os procedimentos destinados a assegurar a exatidão e totalidade dos dados contábeis e a proteção dos ativos:

O plano de organização e os procedimentos e registro envolvidos na proteção dos ativos e na confiabilidade dos registros financeiros, os quais destinam-se a fornecer uma segurança razoável de que:

- a) As transações são executadas de acordo com a autorização geral e específica da administração;
- b) As transações são registradas conforme for necessário: para permitir a preparação de demonstrações contábeis em conformidade com princípios fundamentais de contabilidade o qualquer outro critério aplicável a essas demonstrações e para manter a contabilização dos ativos;
- c) O acesso aos ativos é permitido de acordo com a autorização da administração e
- d) A contabilização dos ativos é comparada com os ativos existentes em intervalos razoáveis, tomando-se providencias necessárias para a regularização de quaisquer diferenças. (SÁ, 1982, p. 39)

Complementando, Migliavacca (2004) afirma que controles contábeis são compostos pelo plano organizacional, procedimentos e registros que se referem à salvaguarda dos ativos e à veracidade dos registros financeiros, e consequentemente são desenhados para prover certo nível de certeza de que:

- a)** As transações contábeis sejam executadas de acordo com as autorizações da administração;
- b)** As transações sejam registradas afim de permitir a preparação de relatórios financeiros em conformidade aos princípios contábeis geralmente aceitos ou outros critérios aplicáveis a esses relatórios, e manter controles sobre os ativos da empresa;
- c)** O acesso aos ativos da empresa só seja permitido de acordo com a autorização da administração e
- d)** Os registros contábeis dos ativos sejam comparados com sua existência física em intervalos razoáveis e que ação apropriada seja tomada a respeito de eventuais diferenças.

Na visão de Andrade (1999) controles contábeis “são controles estabelecidos como parte do plano geral organizatório, no tocante a estrutura contábil. Compreendem os métodos e procedimentos voltados fundamentalmente à proteção do patrimônio, que pode ser contra erro incidental e involuntário ou contra erro premeditado e intencional, com ou sem apropriações de valores.” Segundo o autor, a organização estará garantindo que possíveis erros sejam detectados pelo próprio sistema de controle interno e corrigidos dentro um prazo razoável pelas pessoas envolvidas, como parte de suas atribuições normais, e a custos razoáveis para a empresa. Quanto mais eficiente o controle interno contábil, mais rapidamente serão corrigidos os erros produzidos pelos executores dos trabalhos, com a mínima utilização de recursos.

A partir do exposto, fica claro o objetivo principal do controle interno contábil em garantir a salvaguarda dos ativos e a fidelidade dos registros contábeis bem como identificar prontamente possíveis erros ou distorções nos registros contábeis da instituição uma vez que o controle contábil exige que as transações sejam registradas

pelos montantes corretos, nos períodos contábeis que correntes e que sejam classificadas nas contas apropriadas.

6.2.3.2 Controle Administrativo

Segundo Attie (1998), os controles administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à adesão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

Migliavacca (2004) dispõe que os controles administrativos e gerenciais incluem, mas não se limitam, ao planejamento organizacional, procedimentos e registros que se referem aos processos de decisão ligados à autorização de transações pela administração. Essa autorização, sendo uma função gerencial associada diretamente à responsabilidade de atingir os objetivos da organização e sendo o ponto inicial para estabelecer controles contábeis sobre as transações organizacionais.

Apesar de demonstrarem finalidades diferentes, os controles administrativo e contábil são complementares e necessários a uma instituição que pretende através de um sistema de controle interno traçar e acompanhar eficazmente suas metas e objetivos. Ou seja, devem proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como a seus registros financeiros.

6.3 REGULAMENTAÇÕES

Segundo Gaspar (1998), os controles internos foram primeiramente institucionalizados no Brasil em 1964, com base na Lei 4.320. Tal regulação apresenta as normas gerais de direitos financeiros para elaboração, controle dos orçamentos e balanços da União dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal, definindo seu título do Controle de Execução Orçamentária. Entretanto, “até meados de 1970, a maior importância aos assuntos de controles internos era dada pelas auditorias, focalizando maneiras de melhorar os sistemas de controles e como aproveitá-las durante o trabalho de auditoria” (ALONSO, 1992 p.23).

Com o objetivo de normalizar as situações econômicas adversas da época bem como tentar prover estabilidade econômica mundial, cerca de 30 países se reuniram na Suíça em 1975, formando o Comitê de Basileia. Como principais contribuições, o Comitê emitiu ao longo dos anos diversos documentos os quais visam reduzir os riscos do sistema financeiro. Tais documentos visam apresentar ‘boas práticas’ de controle às áreas de gerenciamento de risco, supervisão bancária e mercado financeiro, estabelecendo assim mudanças significativas no setor.

Em 1988, o comitê divulgou uma lista dos 25 Princípios Essenciais para uma Supervisão Bancária Eficaz. Eles estabelecem uma metodologia de avaliação de risco de crédito buscando garantir a saúde do sistema, servindo como referência básica para órgãos supervisores e outras autoridades públicas em todos os países. Os princípios, também contidos no Anexo 1 referem-se a:

- Precondições para uma supervisão bancária eficaz – princípio 1
- Autorização e estrutura – princípios 2 a 5
- Regulamentos e requisitos prudenciais – princípios 6 a 15
- Métodos de supervisão bancária contínua – princípios 16 a 20

Tomando como base a premissas dispostas pelo Comitê, em 1998 o Banco Central do Brasil emitiu, em Setembro, a Resolução n. 2.554, “exigindo que todas as instituições financeiras e demais autorizadas a funcionar deveriam implantar uma estrutura de controle interno efetiva e consistente com a natureza, complexidade e risco das operações realizadas, independentes do porte da instituição” (SANCHES, 1999, p. 42). Tal resolução, contida no Anexo 2, normatizou a obrigatoriedade das instituições em implantar um sistema de controles internos.

Em 2002, os senadores Paul Sarbanes e Michel Oxley promulgaram a Lei Sarbanes-Oxley cujo objetivo é aperfeiçoar os controles financeiros das empresas e apresentar eficiência na governança corporativa. O principal foco da regulação é promover a implantação de controles internos e disseminar as formas mais adequadas de divulgação e emissão de relatórios financeiros, aumentando a fidedignidade nos relatórios financeiros. Tal lei é implantada internacionalmente, sendo que diversas corporações dispõem grandes esforços para adequar-se às suas considerações.

A Lei Sarbanes-Oxley teve como base a onda de escândalos corporativos financeiros ocorridos nos Estados Unidos em 2001, envolvendo principalmente as empresas Enron e Worldcom, as quais através de fraudes contabilistas e fiscais culminaram em enormes prejuízos financeiros a investidores.

Dentre os principais procedimentos, vale a pena mencionar as seguintes seções;

a) Seção 302: Exige que a direção da empresa informe trimestral e anualmente que: É responsável pela divulgação dos controles e procedimentos; Definiu controles para assegurar que informações importantes são conhecidas; Avalia a eficácia dos controles divulgados; Apresenta conclusões em relatórios adequados; Divulga ao Comitê de Auditoria aos auditores as deficiências significativas de controle e atos de fraudes; Indica no relatório mudanças significativas de controle interno; Introduz o conceito de divulgação de controles e procedimentos; Expande o conceito atual de integridade dos controles em relação aos demonstrativos financeiros;

b) Seção 404: Exige que a direção da empresa faça: declaração oficial sobre sua responsabilidade no estabelecimento e manutenção de uma estrutura interna de controles internos e procedimentos para relatórios

financeiros; avaliação da eficácia dos controles internos e procedimentos da empresa para relatórios financeiros; Requerimento de um auditor externo para atestar suas declarações.

Diante do exposto acima, é evidente que o processo de implantação de controles internos vem a cada dia tomando mais espaço diante das grandes corporações e órgãos reguladores, uma vez que diversas regulamentações federais e internacionais disseminam as boas práticas financeiras a fim de manter um sistema robusto e transparente.

6.4 RISCOS E FRAUDES NOS CONTROLES INTERNOS

Quando aplicada a uma instituição, um sistema de controles internos tem a capacidade de demonstrar através de seus indicadores a performance da empresa quanto ao atingimento de determinadas metas bem como ser utilizado como ferramenta para tomada de decisões. Entretanto, apesar de um controle interno eficiente apresentar extrema robustez quando atende aos objetivos dispostos anteriormente, há a possibilidade deste apresentar riscos inerentes ao seu funcionamento.

Segundo Cavaleiro (2007, p.64), os controles internos não devem ser vistos como a salvação da organização. Não significa que a empresa terá sucesso ao possuir bons controles; entretanto, o insucesso é bem possível caso não possua controles adequados. Conforme o autor, um sistema de controles internos pode incorrer com os seguintes riscos:

- a) Obsolescência:** Sem melhorias devidas e constantes, até os sistemas de controle considerados bons se deterioram e se desatualizam, seja por alterações em legislações, seja por melhorias praticas ou até a evolução tecnológica. Portanto a revisão periódica é a melhor saída, já que o risco de possuir um sistema de controle interno desgastado ou desatualizado é grande.
- b) Crença em sistemas perfeitos:** Não existe um sistema de controle interno isento de falhas, até porque não são controles exatos, e sua manutenção é feita por pessoas que estão sujeitas a falhas e erros.
- c) Rotina:** A ação rotineira de verificação ou avaliação dos sistemas de controle interno pode causar uma distração em determinadas partes do processo que se afastam das melhores práticas devido à fadiga ou ao mau julgamento.
- d) Má fé:** Ocorrência de influências de participantes da instituição em encontrar falhas nos controles a fim de satisfazer interesses pessoais.
- e) Conluio:** Processo em que duas ou mais pessoas agem de forma deliberada para poder fraudar o sistema de controle. Esse é o maior inimigo dos

sistemas de controle interno, pois pode envolver pessoas tanto de dentro da organização quanto de fora.

Concomitantemente aos riscos supra apontados, é consenso entre diversos autores a relevância de avaliar-se um risco inerente não apenas aos controles internos, mas também a quaisquer tipos de relatórios informativos: as fraudes.

Segundo Brasil (1997), a fraude “é um ato premeditado para prejudicar alguém, um ato intencional por parte de um ou mais indivíduos dentre os membros administrativos ou terceiros, que resulta em declarações falsas das demonstrações contábeis”. Em complemento, Andrade (1999) comenta que a fraude pode ser caracterizada como o resultado de irregularidades e atos ilegais praticados contra a empresa, com manifesta intenção de seu autor.

Com base em pesquisas relacionadas a fraudes realizadas em um rol de instituições, Crepaldi (2004) afirma que esse é um problema comum e crescente a quaisquer instituições, decorrentes do enfraquecimento dos valores éticos, morais, sociais e, principalmente, ineficácia dos sistemas e controles internos. Segundo o autor, os principais fatores que motivam as pessoas a cometerem fraude são: a oportunidade para cometê-la e escondê-la; a pressão por dificuldades financeiras; e a racionalização do entendimento sobre a falta cometida.

Para Attie (1998, p.126), um bom sistema de controle interno não constitui garantia absoluta contra a ocorrência de fraudes, erros e irregularidades, eles apenas inibem suas possibilidades. Bons controles internos previnem contra fraudes e minimizam os riscos de erros e irregularidades, pois, por si só, não o bastante para evitá-los. Assim, a segregação de uma operação em diversas fases, confiadas a muitas pessoas, reduz consideravelmente o risco de irregularidades, no entanto, não pode evitar que estas ocorram, se as pessoas que intervêm no processo se puserem de acordo para cometer algum tipo de ato fraudulento. Não obstante, os outros elementos dos sistemas podem, em alguns casos, atuar como controles independentes que revelem tal prática.

Segundo o autor, as fraudes podem ser classificadas conforme o interesse do fraudador:

- **Fraudes não encobertas:** são aquelas em que o autor não considera necessário esconder, porque o controle interno é muito fraco. Um exemplo seria a retirada de dinheiro do caixa, sem se efetuar nenhuma contabilização.
- **Fraudes encobertas temporariamente:** são feitas sem afetar os registros contábeis; por exemplo; retirar dinheiro proveniente das cobranças, omitindo o registro delas de modo que seu montante possa ser coberto com o registro de cobranças posteriores, e assim sucessivamente.
- **Fraudes encobertas permanentemente:** nesses casos, os autores da irregularidade preocupam-se em alterar a informação contida nos registros e outros arquivos, para assim ocultar a irregularidade. Por exemplo, a retirada indevida de certa quantia em dinheiro recebida de clientes poderia ser encoberta, falsificando-se as somas dos registros de cobranças; porém, isto não bastaria, pois, como o valor a creditar aos clientes não poderia ser alterado sem o risco de futuras reclamações, deve-se procurar outra maneira. Esta poderia consistir em manter as somas corretas no registro de cobranças. No entanto, alterando-se as somas da conta correspondente no razão geral, modifica-se, também, outra soma, de preferência alguma conta de despesas para, assim, manter a igualdade entre os saldos devedores e credores. Naturalmente, isto supõe o livre acesso do interessado aos registros contábeis, o que contraria os bons princípios de controle interno.

De um modo geral, o sistema de controle interno deve permitir detectar todas as irregularidades. “Um bom sistema de controle interno oferece maiores possibilidades de pronta identificação de fraudes e erros em qualquer que seja a sua classificação à identificação. Entretanto, o acordo entre dois ou mais integrantes da organização pode fazer deteriorar e cair por terra o melhor sistema de controle interno”. (SANTOS, 2008, p.48)

Uma vez que o sistema de controles internos favorece a gestão e a continuidade empresarial através o processo de tomada de decisão fomentado por uma base de informações sólidas e adequadas, o gestor que decide não atualizar e melhorar os componentes do seu sistema de controle interno tende a diminuir sua própria eficácia,

comprometendo assim a salvaguarda dos interesses da própria organização pois suas decisões serão baseadas em dados desatualizados e de baixa confiabilidade. Portanto, a ausência de patrocínio da administração na melhoria dos componentes dos controles pode inviabilizá-lo, conseqüentemente, sua própria eficácia ou em outras palavras, a permanência da organização no mercado ou até mesmo a sustentabilidade da própria direção. (PEREIRA, 2007, p.15)

Em suma, um sistema de controle interno, bem concedido e aplicado com eficiência oferece razoável segurança para que erros sejam evitados ou prontamente descobertos no curso normal das operações rotineiras, de forma a serem corrigidos imediatamente. Tal percepção baseia-se diretamente no conceito de controles internos, cujo objetivo é prover informações essenciais ao bom desenvolvimento de uma empresa.

6.5 AUDITORIA NOS CONTROLES INTERNOS

Tendo em vista o conceito de controles internos, cujos métodos e procedimentos visam proteger o patrimônio da empresa, faz-se mister a implantação de um procedimento de auditoria dos controles internos visando principalmente a identificação de possíveis fraudes conforme descrito na seção anterior.

Segundo Mazzi (1998, p.31), o objetivo geral da auditoria é assessorar a administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, avaliando a instituição, o departamento, atividades, sistemas e operações, proporcionando a eficiência, bem como em observância às Leis e regulamentos aplicáveis com segurança. Ainda segundo o autor, um procedimento de auditoria deve ter os seguintes objetivos:

- a)** Controlar os resultados das instituições no tocante aos seus atos operacionais, a rentabilidade de seus bens e serviços;
- b)** Examinar e analisar a legalidade e a legitimidade dos sistemas e métodos, dos resultados relativos a gestão; e
- c)** Examinar as despesas, verificando a compatibilidade de suas destinações.

Segundo Cavalheiro (2007), é durante a fase de auditoria verifica se o disposto pela controladoria foi realizado com obediência aos princípios constitucionais, às melhores técnicas de gestão e se o que foi estabelecido como procedimento e/ou processo está sendo cumprido pelas unidades administrativas. Para isto, ela tem como principal foco documentar o registro de dados: ela envolve critérios relativos à obtenção do conhecimento, ao registro do controle identificado e à revisão do registro efetuado.

“A documentação do controle interno deve ser elaborada cuidadosamente e demonstrar em papéis de trabalho que serão divididos considerando-se as necessidades do auditor, pormenorizando os procedimentos contábeis e do controle

interno, em vigor na área ou no ciclo em análise” (ATTIE,1992, p. 226). Sem uma documentação completa e exata, não é possível efetuar um controle eficiente e adequado dos resultados da instituição, dificultando o processo de tomada de decisões e possivelmente lidando a decisões errôneas.

Tomando como base que o princípio fundamental da auditoria em controles internos seja a documentação, Attie (1992) comenta o processo de documentação em uma auditoria baseia-se em três estágios: conhecimento, registro e revisão.

6.5.1. Conhecimento dos controles internos

O conhecimento dos controles internos compreende na primeira fase em um processo de auditoria. É de fundamental importância o conhecimento do auditor sobre as áreas ou ciclos auditados, bem como sobre os controles incorporados a cada um, a fim de tornar o processo de auditoria eficiente.

Tal estágio visa o estudo e a avaliação do controle, onde o auditor familiarizar-se-á com os aspectos administrativos e sua influência direta nos aspectos contábeis do ciclo de estudo.

Conforme Attie (1992, p. 226), o conhecimento dos procedimentos de controles existentes é obtido mediante uma entrevista informal com os responsáveis pela área e seus efetivos executores, onde é realizada uma série de perguntas sobre a matéria em estudo. No caso de os procedimentos serem manuais, o conhecimento é obtido por meio de sua leitura e revisão juntamente aos responsáveis pelas áreas. Nesta etapa requer a leitura de manuais de organização, organogramas, manuais de procedimentos, fluxogramas, normas não incorporadas aos manuais etc.

6.5.2. Registro dos controles internos

Com base em Attie (1992), o segundo procedimento durante um processo de auditoria é o registro do controle interno. Segundo o mesmo autor, são três os métodos utilizados para o registro dos procedimentos:

a) Método descritivo: Narração detalhada pelo executor das características e sistemas envolvidos no funcionamento do sistema de controle interno;

b) Método de fluxograma: Apresentação gráfica dos processos envolvidos no controle interno em forma cronológica de execução. Tal método permite uma rápida visualização do sistema de controle, facilitando a identificação de deficiências no controle e ineficiências operacionais;

c) Método de questionários: Utilização de um questionário padronizado com perguntas referentes aos aspectos básicos do sistema cujo objetivo é prover uma avaliação global ao auditor quanto ao funcionamento do sistema.

A forma de controle a ser utilizado pelo auditor deve ser aquela que melhor se adequa à sua necessidade: o método escolhido deve refletir fidedignamente as atividades executadas pelo sistema de controle interno a fim de identificar possíveis falhas em sua execução e resultados.

6.5.3. Revisão dos controles internos

Para Attie (1992, p. 230), a finalidade da revisão é assegurar que os procedimentos contábeis e de controle interno registrados reflitam com exatidão os praticados pela empresa. Para assegurar de que o registro é adequado, deve ser selecionado um rol de transações aleatórias (não confundir com teste de procedimentos) e percorridos todos os procedimentos registrados, identificando-se que o caminho registrado é o correto.

Caso ocorram divergências nessa revisão, é necessário que se faça uma análise criteriosa para determinação de que é uma falha de registro ou de é uma falha de registro ou de controle existente. No caso da falha de controle, devem-se estudar quais os procedimentos de auditoria aplicáveis para a cobertura dessa falha. (ATTIE, 1992, p.230)

7. CONTROLES INTERNOS E SUA IMPORTÂNCIA NAS INSTITUIÇÕES

Conforme apresentado no capítulo anterior, o *start-up* do processo de implantação de sistemas de controles internos deu-se no Comitê de Basiléia em 1975, onde cerca de 30 países reuniram-se com o propósito de reduzir os riscos do sistema financeiro, apresentando 'boas práticas' de controle às áreas de gerenciamento de risco, supervisão bancária e mercado financeiro entre outras.

Concomitantemente aos '25 princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz' dispostos pelo Comitê de Basiléia, a Resolução nº 2.554/98 instituiu no Brasil a regulamentação sobre a implementação de controles internos nas instituições. Tais normas visam prevenir fraudes como lavagem de dinheiro e desvio de função dentro do sistema financeiro, além de prover informações fidedignas para a tomada de decisão.

O sistema de controle interno a cada momento cresce em relevância para a gestão organizacional. Esse quesito é determinado pela crescente demanda informativa dos agentes decisórios que acabam por criar um vetor cada vez mais gerencial para a estrutura de controle interno. (PEREIRA, 2007, p.11)

Apesar de diversos métodos e bibliografias sobre o tema controles internos, a aplicação deste dispositivo é uma tarefa complexa uma vez que engloba diversos fatores. Cabe à administração da instituição a responsabilidade de implementar um sistema de controles internos que atenda às suas necessidades bem como adequar seus controles internos diante das exigências feitas pelo Banco Central.

Um sistema de controle interno, bem concedido e aplicado com eficiência oferece razoável segurança para que erros sejam evitados ou prontamente descobertos no curso normal das operações rotineiras, de forma a serem corrigidos imediatamente. Sendo assim, quando o auditor entende que o sistema de controle interno está realmente funcionando, ele possui a comprovação de que as informações fornecidas por esse sistema merecem confiança. (SANTOS, 2008, p.46)

Neste sentido, os instrumentos de controle interno asseguram que os negócios em instituições financeiras sejam conduzidos adequadamente e de acordo com o que se havia estabelecido enquanto estratégia e política.

Tomando como base o conceito de importância de um sistema de controles internos nas instituições, vale retratar um estudo de Pereira (2007) em relação ao resultado de uma pesquisa realizada pelo Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP) referente às atividades microempresariais.

Segundo o SEBRAE, 12,5% da população adulta brasileira está abrindo um negócio ou pensando em abrir um negócio. Tal informação poderia significar um imediato benefício para o país, se não fosse a alta taxa de descontinuidade. No primeiro ano de atividade 35% das empresas encerram suas atividades. A partir do terceiro ano de funcionamento, menos de 45% delas continuam seus negócios. Para o autor, a enorme taxa de descontinuidade tem como principal fator a falta de informações essenciais para a continuidade da empresa. Segundo a pesquisa do SEBRAE:

Pouca informação – eis o problema. Esta pesquisa mostrou também que, ao contrário do que muita gente pensa, o que leva uma empresa ao fechamento não são os impostos ou a necessidade de crédito, mas principalmente a falta de preparo, informação, planejamento e conhecimento específico sobre o negócio. (PEREIRA, 2007, p12)

Dado o elevado percentual de falência de microempresas apresentado no estudo, é possível certificar que um sistema de controles internos eficiente, é de suma importância para qualquer tipo de instituição. Segundo o Instituto dos Auditores Internos do Brasil - Audibra,:

“Controles Internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (...) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos”, portanto pode se estabelecer um vínculo entre controle interno e continuidade. (PEREIRA, 2007, p12)

É perfeitamente possível que existam organizações que tenham descontinuado suas atividades por fatores conjunturais. Entretanto, um sistema de controle interno adequado poderia ter apontado que tal negócio deveria ser vendido, por meio de informações provindas pelo mesmo. Existem ainda empresas que bem informadas perante suas potencialidades patrimoniais e mercadológicas optam por reestruturar linhas de negócios com objetivo de crescer, manter ou vender seu ativo. (PEREIRA, 2007, p.12)

8. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar os conceitos-chave inerentes ao sistema de controles internos bem como sua importância para o processo de acompanhamento de resultados e tomada de decisão pelas instituições.

Por meio de revisão bibliográfica, buscou-se sintetizar os principais assuntos relacionados ao tema, expondo melhores práticas no processo de desenvolvimento de controles internos em instituições financeiras bem como seus benefícios dos controles internos, a interrelação entre o respectivo sistema e o processo de tomada de decisão em instituições financeiras.

A primeira parte desta monografia buscou desenvolver o conceito de instituições financeiras e, conseqüentemente, a constituição do Banco Central do Brasil e do Conselho Monetário Nacional em 1964, criando o arcabouço constitucional para a regulação de empresas financeiras.

A partir disto, buscou-se desenvolver os conceitos e objetivos dos controles internos segundo alguns autores, aprofundando em seguida nos tipos de controles comumente citados por estudiosos na área.

Tendo em vista a extrema importância da implantação de controles internos em instituições financeiras, foram demonstrados as bases regulatórias nacionais e internacionais que exigem que as empresas desenvolvam algum tipo de controle interno, como por exemplo a Lei Sarbanes-Oxley aplicada nos Estados Unidos e a Lei 4.320 de 1964 do Brasil.

Apesar de demonstrarem extrema melhora de eficiência no processo de controle e tomada de decisão nas empresas, fez-se necessário também avaliar neste trabalho os riscos e fraudes nos controles internos bem como as formas de mitigação e auditoria nestes controles, a fim que as tomadas de decisão sejam baseadas em situações e dados fidedignos das empresas.

Por fim, foram apresentados dados de estudos realizados pelo SEBRAE-SP sobre a importância de um sistema de controles internos nas instituições, demonstrando o alto índice de falência de microempresas que não possuem nenhum tipo de avaliação de sua eficiência operacional e financeira.

Destarte, buscou-se demonstrar neste trabalho informações-base que sustentam a grande importância no desenvolvimento de controles internos em instituições financeiras, desde o processo inicial de constituição dos agentes reguladores e leis para instituições financeiras relacionadas aos controles internos até as formas de prevenção de possíveis riscos e fraudes durante a execução de um sistema de controles internos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2007.

ALONSO, Gustavo Cepeda. **Auditoria y Control Interno**. Santafé de Bogotá, Colômbia: Mc Graw-Hill, 1997.

ANDRADE, Armando. **Eficácia, Eficiência e Economicidade – Como atingi-las através dos Controles Internos**. São Paulo: A. Andrade, 1999.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1992.

BEUREN, M. I. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAVALHEIRO, B. J; FLORES, C. P. **A Organização do Sistema de Controle Interno Municipal**. 4. ed. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2007.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GASPAR, Paulo Sergio. **Um estudo sobre o sistema de controle interno no governo do Estado de São Paulo**. Universidade Católica de São Paulo: 1998.

GIL, Antônio de Loureiro. **Como evitar fraudes, pirataria e conivência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 242p.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão – Uma abordagem contextual e organizacional**. 2ª ed., São Paulo, Atlas, 2001.

LIMA, Diana Vaz; CASTRO, Róbison Gonçalves. **Fundamentos da auditoria governamental e empresarial: com modelos de documentos e pareceres utilizados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 138 p.

MAUTZ, R. K. **Princípios de Auditoria**. Tradução Hilário Franco. São Paulo: Atlas, 1978.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGLIAVACCA, Paulo N. **Controles internos nas Organizações**. São Paulo: Edita, 2004.

PEREIRA, A. N. **A Importância do Controle Interno para a Gestão das Empresas**. Universidade Federal Fluminense, 2007.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral Fácil**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

RIBEIRO, Sheila Maria Reis. Controle interno e paradigma gerencial. In: MARE/ENAP, Brasília, nº17, 1997.

SÁ, Antônio Lopes de. **Fraudes contábeis**. São Paulo: Tecnoprint, 1982.

SANCHES, Alexandre Garcia. **Controles Internos; Conceitos e Aplicações**. PUC. São Paulo, 1999.

TEIXEIRA, Paulo Henrique. **Auditoria Gerencial**. Ed.Portal Tributário, 2004.

ANEXOS

ANEXO 1

25 PRINCÍPIOS ESSENCIAIS PARA UMA SUPERVISÃO BANCÁRIA EFICAZ

1. Um sistema eficaz de supervisão bancária terá claramente definidas as responsabilidades e os objetivos de cada agência envolvida na supervisão de organizações bancárias. Cada uma dessas agências deve ter independência operacional e recursos adequados. Um ordenamento legal apropriado à supervisão bancária também é necessário, incluindo dispositivos relacionados com as autorizações às organizações bancárias e sua supervisão contínua; poderes voltados para a verificação de conformidade legal, bem como para interesses de segurança e solidez; e proteção legal para os supervisores. Também devem ser contemplados dispositivos referentes à troca de informações entre supervisores e à proteção da confidencialidade de tais informações.

Autorizações e Estrutura

2. As atividades permitidas às instituições autorizadas a operar como bancos, sujeitas à supervisão, devem ser claramente definidas e o uso da palavra “banco” nos nomes das instituições deve ser controlado na medida do possível.

3. O órgão autorizador deve ter o direito de estabelecer critérios e de rejeitar pedidos de autorização para operação que não atendam aos padrões exigidos. O processo de autorização deve consistir, no mínimo, de uma avaliação da estrutura de propriedade da organização bancária, seus diretores e principais administradores, seu plano operacional e seus controles internos, e suas condições financeiras projetadas, inclusive a estrutura de capital. Quando o proprietário ou controlador da instituição proponente for um banco estrangeiro, deve-se condicionar a autorização a uma prévia anuência do órgão supervisor do país de origem.

4. Os supervisores bancários devem ter autoridade para examinar e rejeitar qualquer proposta de transferência significativa, para terceiros, do controle ou da propriedade de bancos existentes.

5. Os supervisores bancários devem ter autoridade para estabelecer critérios para exame das aquisições e dos investimentos mais relevantes de um banco, assegurando que as estruturas e ramificações corporativas não exponham o banco a riscos indevidos, nem impeçam uma supervisão eficaz.

Regulamentos e requisitos prudenciais

6. Os supervisores bancários devem estabelecer, para todos os bancos, requisitos mínimos, prudentes e apropriados, de adequação de capital. Tais requisitos devem refletir os riscos a que os bancos se submetem e devem definir os componentes de capital, levando em conta a capacidade de absorção de perdas de cada um. Pelo

menos para os bancos com atuação internacional, esses requisitos não devem ser menos rigorosos do que os estabelecidos no Acordo de Capital da Basiléia.

7. Um elemento essencial de qualquer sistema de supervisão é a avaliação das políticas, práticas e dos procedimentos de um banco, relacionados com a concessão de empréstimos e com as decisões de investimento, bem como com as rotinas de administração de suas carteiras de crédito e de investimento.

8. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos estabelecem e cumprem políticas, práticas e procedimentos adequados à avaliação da qualidade de seus ativos e para adequação de suas provisões e de suas reservas para perdas em operações de crédito.

9. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos adotam sistemas de informações gerenciais que possibilitem a identificação, pelos administradores, de concentrações dentro de suas carteiras. Os supervisores devem estabelecer limites que restrinjam a exposição dos bancos a tomadores individuais de crédito ou a grupos de tomadores inter-relacionados.

10. Visando prevenir abusos decorrentes de concessão de crédito a empresas e/ou indivíduos ligados ao banco concedente, os supervisores bancários devem estabelecer critérios que assegurem um rígido controle de tais operações, para que sejam efetivamente monitoradas. Outras medidas apropriadas devem ser adotadas para controlar ou reduzir os riscos inerentes a tais operações.

11. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos adotam políticas e procedimentos adequados para identificar, monitorar e controlar riscos de país e riscos de transferência em suas atividades de empréstimo e de investimento internacionais, e para manter reservas apropriadas contra tais riscos.

12. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos mantêm sistemas que avaliam com precisão, monitoram e controlam adequadamente os riscos de mercado; os supervisores devem ter poderes para impor limites específicos e/ou um encargo específico de capital sobre exposições a riscos de mercado, se necessário.

13. Os supervisores bancários devem se assegurar de que os bancos adotam um processo abrangente de administração de risco (incluindo a supervisão adequada pelo conselho de diretores e pela administração sênior), para identificar, medir, monitorar e controlar todos os demais riscos materiais e, quando necessário, para manter capital contra tais riscos.

14. Os supervisores bancários devem determinar que os bancos mantenham controles internos adequados para a natureza e para a escala de seus negócios. Os instrumentos de controle devem incluir disposições claras para a delegação de competência e responsabilidade; a separação de funções que envolvem a assunção de compromissos pelo banco, a utilização de seus recursos financeiros e a

responsabilidade por seus ativos e passivos; a reconciliação de tais processos; a proteção de seus ativos; e as funções apropriadas de auditoria e de conformidade independentes, internas ou externas, para verificar a adesão a tais controles, assim como às leis e regulamentos aplicáveis.

15. Os supervisores bancários devem determinar que os bancos adotem políticas, práticas e procedimentos, incluindo regras rígidas do tipo “conheça-seu-cliente”, que promovam elevados padrões éticos e profissionais no setor financeiro e previnam a utilização dos bancos, intencionalmente ou não, por elementos criminosos.

Métodos de Supervisão Bancária Contínua

16. Um sistema de supervisão bancária eficaz deve consistir da combinação de atividades de supervisão direta (in loco) e indireta.

17. Os supervisores bancários devem manter contato regular com as administrações dos bancos e conhecer profundamente todas as operações das instituições bancárias.

18. Os supervisores bancários devem dispor de meios para coletar, examinar e analisar relatórios prudenciais e estatísticos dos bancos, em bases individuais e consolidadas.

19. Os supervisores bancários devem dispor de meios para validação independente das informações pertinentes à supervisão, seja por intermédio de inspeções diretas, seja pelo uso de auditores externos.

20. Um elemento essencial da supervisão bancária é a capacidade de supervisionar grupos ou conglomerados bancários em bases consolidadas.

Requisitos de Informação

21. Os supervisores bancários devem se assegurar de que cada banco mantém registros adequados, definidos de acordo com políticas e práticas contábeis consistentes, que possibilitem uma avaliação precisa da real condição financeira do banco e da lucratividade de seu negócio, e de que os bancos publicam regularmente relatórios financeiros que reflitam com fidelidade suas condições.

Poderes Formais dos Supervisores

22. Os supervisores bancários devem dispor de meios para adotar ações corretivas oportunas quando os bancos deixarem de cumprir requisitos prudenciais (como índices mínimos de adequação de capital), quando houver violação de regulamentos ou quando, de alguma outra forma, houver ameaça para os depositantes. Para

circunstâncias extremas, deve-se incluir a competência para revogar a autorização de funcionamento da instituição, ou para recomendar sua revogação.

Atividades Bancárias Internacionais

23. Os supervisores bancários devem realizar supervisão global consolidada nas instituições que atuam internacionalmente, monitorando adequadamente e aplicando normas prudenciais adequadas em todos os seus negócios de alcance mundial, principalmente suas filiais estrangeiras, joint-ventures e subsidiárias.

24. Um elemento chave da supervisão consolidada é o estabelecimento de contatos e o intercâmbio de informações com os vários outros supervisores envolvidos, principalmente as autoridades supervisoras do país hospedeiro.

25. Os supervisores bancários devem requerer que as operações locais de bancos estrangeiros sejam conduzidas com o mesmo padrão de exigência requerido das instituições locais e devem ter poderes para fornecer informações requeridas por autoridades supervisoras do país de origem, visando possibilitar-lhes a supervisão consolidada.

ANEXO 2

RESOLUÇÃO 2554

Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos.

O BANCO CENTRAL DO BRASIL, na forma do art. 9º da Lei nº 4.595, de 31.12.64, torna público que o CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL, em sessão realizada em 24.09.98, tendo em vista o disposto no art. 4º, inciso VIII, da referida Lei, nos arts. 9º e 10 da Lei nº 4.728, de 14.07.65, e na Lei nº 6.099, de 12.09.74, com as alterações introduzidas pela Lei nº 7.132, de 26.10.83,

R E S O L V E U:

Art. 1º Determinar às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Parágrafo 1º Os controles internos, independentemente do porte da instituição, devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações por ela realizadas.

Parágrafo 2º São de responsabilidade da diretoria da instituição:

I - a implantação e a implementação de uma estrutura de controles internos efetiva mediante a definição de atividades de controle para todos os níveis de negócios da instituição;

II - o estabelecimento dos objetivos e procedimentos pertinentes aos mesmos;

III - a verificação sistemática da adoção e do cumpri-

mento dos procedimentos definidos em função do disposto no inciso II.

Art. 2º Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, devem prever:

I - A definição de responsabilidades dentro da instituição;

II - A segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;

III - Meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;

IV - A existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;

V - A contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;

VI - O acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma a que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como a assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;

VII - A existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

Parágrafo 1º Os controles internos devem ser periodicamente revisados e atualizados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados.

Parágrafo 2º A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.

Parágrafo 3º A atividade de que trata o parágrafo 2º, quando não executada por unidade específica da própria instituição ou de instituição integrante do mesmo conglomerado financeiro, poderá ser exercida:

I - Por auditor independente devidamente registrado na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), desde que não aquele responsável pela auditoria das demonstrações financeiras;

II - Pela auditoria da entidade ou associação de classe ou de órgão central a que filiada a instituição;

III - Por auditoria de entidade ou associação de classe de outras instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil, mediante convênio, previamente aprovado por este, firmado entre a entidade a que filiada a instituição e a entidade prestadora do serviço.

Parágrafo 4º No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida por unidade própria, deverá essa estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, à diretoria da instituição.

Parágrafo 5º No caso de a atividade de auditoria interna ser exercida segundo uma das faculdades estabelecidas no parágrafo 3º, deverá o responsável por sua execução reportar-se diretamente ao conselho de administração ou, na falta desse, à diretoria da instituição.

Parágrafo 6º As faculdades estabelecidas no parágrafo 3º, incisos II e III, somente poderão ser exercidas por cooperativas de crédito e por sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, sociedades corretoras de câmbio e sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários não integrantes de conglomerados financeiros.

Parágrafo 7º Em qualquer das situações previstas neste artigo, a instituição deve manter à disposição e garantir o acesso irrestrito do Banco Central do Brasil aos papéis de trabalho, relatórios e quaisquer outros documentos elaborados pela auditoria interna da instituição

Art. 3º O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

I - as conclusões dos exames efetuados;

II - as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;

III - a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

Parágrafo único. As conclusões, recomendações e manifestação referidas nos incisos I, II e III deste artigo:

I - devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, à diretoria, bem como à auditoria externa da instituição;

II - devem permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos.

Art. 4º Incumbe à diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1º, parágrafo 2º, a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

Art. 5º O sistema de controles internos deverá estar implementado até 31.12.99, com a observância do seguinte cronograma:

I - definição das estruturas internas que tornarão efetivos a implantação e o acompanhamento correspondentes – até 31.01.99;

II - definição e disponibilização dos procedimentos pertinentes - até 30.06.99.

Parágrafo único. A auditoria externa da instituição deve fazer menção específica, em seus pareceres, à observância do cronograma estabelecido neste artigo.

Art. 6º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

I - determinar a adoção de controles adicionais nos casos em que constatada inadequação dos controles implementados pela instituição;

II - imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixe de observar determinação nos termos do inciso I no prazo para tanto estabelecido;

III - baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta Resolução, incluindo a alteração do cronograma referido no art. 5º.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 24 de setembro de 1998

Gustavo H. B. Franco
Presidente